

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017 : 10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari presentase tingkat bunga bank, karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, serta masyarakat memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar.

Mangkunegara (2013 : 2) mendefinisikan MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat. Semakin besar organisasi maka tenaga kerja yang dibutuhkan semakin besar dan masalah yang dihadapi semakin kompleks, karena setiap manusia mempunyai pola pikir, pola sikap dan tingkah

laku serta kepentingan yang berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan adanya pengaturan tenaga kerja tersebut agar berbentuk aktifitas kerja yang seirama yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan, perlu adanya perhatian dan pengaturan terhadap tenaga kerja. Dalam hal ini dituntut adanya peranan manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen khusus yang mengatur masalah-masalah yang berhubungan dengan faktor produksi manusia dengan segala aktifitasnya dalam suatu perusahaan sehingga mereka dapat bekerja dengan efektifitas dan efisien.

Dengan definisi di atas menunjukkan demikian pentingnya MSDM dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jadi, MSDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga mencakup karyawan atau sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*).

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2017 : 24), fungsi MSDM terdiri dari *planning, organizing, directing, controlling, procurement, development, compensation, integration, maintenance, separation*. Menurut Moekijat dalam Hasibuan (2017 : 24), fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, penilaian prestasi, seleksi, pengembangan dan latihan, administrasi gaji dan upah, lingkungan kerja, pengawasan pelaksanaan pekerjaan, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, penilaian dan riset. Menurut Hasibuan (2017 : 21), fungsi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menatakn pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mereka menaati peraturan perusahaan dan bekerjasama sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam

manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017 : 14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job spesification, job requirement* dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaanperusahaan sejenis.
- g. Memonitori kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2. Quality Control Circle

1. Pengertian Quality Control Circle

Menurut Hasibuan (2017 : 232), *quality control circle*

adalah kelompok kecil pekerja, biasanya terdiri dari 4 sampai 10 orang. Tahap terbentuknya kelompok *quality control circle* adalah *forming* yaitu mulai menciptakan pola hubungan, *storming* yaitu mulai terjadi konflik, *norming* yaitu mulai membentuk norma, dan *performing* yaitu tahap berprestasi. Gugus kendali mutu (GKM) adalah kelompok kecil dari lingkup kerja yang dengan sukarela melakukan kegiatan pengendalian dan perbaikan secara berkesinambungan dengan menggunakan teknik-teknik *quality control*.

Menurut Santi (2016 : 71), *quality control circle* merupakan kelompok kecil yang biasanya terdiri dari 5 hingga 10 orang yang berasal dari satu bagian yang sama dan berada pada satu supervisor. Kelompok yang kecil ini memungkinkan para anggotanya berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan kelompok. Dalam pertemuan kelompok kecil ini, masing-masing anggota kelompok berkesempatan untuk mengeluarkan idenya. Kelompok kecil ini juga memungkinkan hubungan interpersonal terjalin dengan lebih baik. Setiap anggota kelompok dapat mendefinisikan peran dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Dengan demikian rasa percaya diri anggota pun menjadi berkembang. Sebaliknya, jika anggota kelompok kurang dari 5 orang, biasanya lebih sulit untuk menyelesaikan masalah, sama seperti jika anggota kelompok lebih dari 10 orang karena terlalu banyak. Kelompok ini merupakan sebuah komunitas kecil. Setiap orang mengenal satu sama lain dan masing-masing saling mengenali kontribusi satu dengan yang lainnya secara mudah dan memiliki rasa kebersamaan yang tinggi. Pelaksanaan *quality control circle* secara konsisten merupakan salah satu cara yang ampuh untuk mengembangkan para karyawan dalam jumlah banyak dengan waktu yang singkat. Jadi

kesimpulannya adalah, *quality control circle* merupakan sejumlah karyawan terdiri 3-10 orang dengan pekerjaan yang sejenis yang bertemu secara berkala untuk membahas dan memecahkan masalah-masalah pekerjaan dan lingkungannya dengan tujuan meningkatkan mutu usaha.

2. Manfaat *Quality Control Circle*

Menurut Santi (2016 : 78), Aktivitas *quality control circle* memiliki beberapa prinsip dasar, terutama mengenai manfaat kegiatan ini untuk diri karyawan, tempat kerja, dan perusahaan. Melalui aktivitas *quality control circle*, potensi karyawan yang tersembunyi dapat digali dan dikembangkan. Kemampuan karyawan dapat dibentuk dan ditingkatkan melalui beberapa cara seperti membentuk kebiasaan, membentuk paradigma, dan mempelajari suatu hal sembari melakukan dan menjalankan hal tersebut. *Quality control circle* juga dapat membuat tempat kerja menjadi lebih menyenangkan. Tempat kerja yang menyenangkan merupakan tempat dimana para pekerja saling bertegur sapa, saling menghargai. Suasana di tempat kerja yang menyenangkan tentu akan meningkatkan semangat dan produktifitas kerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan kegiatan *quality control circle*, selain memberikan manfaat kepada masing-masing karyawan di tempat kerjanya, perusahaan juga dapat memetik manfaatnya. Melalui kegiatan *quality control circle* tersebut, kemampuan, keterampilan, dan pengalaman para karyawan akan meningkat. Dengan berbagai kemampuan karyawan yang

meningkat tersebut, pekerjaan akan dilakukan dengan baik, proses produksi lebih efisien, kegagalan produk yang dihasilkan menjadi lebih sedikit. (Santi, 2016 : 78)

3. Tahapan Implementasi *Quality Control Circle* di Toyota

Indonesia

Menurut Santi (2016 : 93), sebuah program yang besar memerlukan upaya, tenaga dan dana yang besar juga. Menerapkan *quality control circle* menjadi salah satu cara untuk mengukur kemampuan perusahaan dan karyawan sebagai kesempatan belajar yang baik sebelum melangkah ke tataran pelaksanaan aktivitas *quality control circle* yang lebih luas lagi. Ada beberapa langkah yang dilakukan oleh para supervisor dalam melaksanakan kegiatan *quality control circle* seperti berikut:

- a. Para *Section Head* menyerahkan rencana implementasi. Para *Section Head* ini adalah supervisor yang merupakan ketua kelompok. Ketua kelompok memformulasikan rencana kegiatan *quality control circle* dan menyerahkannya ke bagian sekretariat *quality control circle*.
- b. *Section Head* mencari sukarelawan.

Para supervisor mengundang beberapa rekan kerjanya dengan memberikan penjelasan beberapa topik seperti; apa itu *quality control circle*, mengapa para sukarelawan diperlukan di perusahaan, apa tujuan utama dari program *quality control circle* yang direncanakan, apa keuntungan pelaksanaan *quality control circle* bagi perusahaan, apa manfaat *quality control circle*

bagi para karyawan, bagaimana cara mengajak para karyawan untuk berpartisipasi.

c. Mendaftarkan kelompok.

Kelompok akan dibentuk oleh *section head* jika sukarelawan hadir minimal berjumlah 3 (tiga) orang dan didaftarkan ke sekretariat *quality control circle*. Pada saat pendaftaran diri, masing-masing anggota harus melengkapi beberapa hal seperti: nama kelompok, *circle leader*, anggota dengan biodata singkat, fasilitator, dan jadwal pertemuan.

d. Pertemuan satu jam.

Sebagian kegiatan *quality control circle* berbentuk pertemuan. Topik-topik yang akan dibicarakan biasanya adalah konsep *quality control circle*, pembahasan soal kebiasaan, dan konsep kepuasan pelanggan. *Quality control circle* disarankan untuk mengadakan pertemuan kurang lebih 2 (dua) kali dalam sebulan dengan pertemuan berdurasi 1 (satu) jam.

e. Ketua melatih anggota.

Berdasarkan pedoman yang dipersiapkan oleh sekretariat *quality control circle*, para ketua mengajar anggotanya dengan dibantu oleh sekretariat *quality control circle*. Topik yang dibahas adalah mengenai 8 (delapan) *steps quality control circle* dan *tools quality control circle*. Sesi pelatihan ini lebih baik dilakukan pada pagi hari selama 2 (dua) jam ketika badan serta pikiran para pekerja masih segar.

f. Pertemuan pertama *quality control circle*.

Setelah melewati beberapa tahap persiapan, kelompok siap untuk memecahkan masalah pertamanya dengan menggunakan pendekatan 8 *steps quality control circle*. Para anggota kelompok mengadakan pertemuan

untuk membahas konsep *quality control circle*, perlengkapan, dan teknik yang mereka pelajari pada saat pelatihan sebelumnya. Sebuah kelompok memerlukan waktu 10-12 pertemuan untuk menyelesaikan satu tema permasalahan dan mempresentasikannya di hadapan manajemen.

g. Kelompok mempresentasikan hasil kerja kepada manajemen. Setelah kelompok menyelesaikan kasusnya, kelompok mempresentasikan penyelesaian kasus tersebut di hadapan manajemen. Kasus yang dipresentasikan memiliki 2 (dua) tujuan, yaitu memberitahu kepada manajemen mengenai kemajuan yang dicapai dan mendapatkan dukungan dari manajemen untuk mengimplementasikan solusi yang berhasil mereka dapatkan.

h. Mengevaluasi kelompok.

Quality control circle harus dievaluasi sebelum diperluas implementasinya. Berbagai pengalaman dalam perjalanan proyek percontohan *quality control circle* dapat dijadikan pelajaran.

4. Sasaran Program *Quality Control Circle*

Untuk mencapai keberhasilan, maka program *quality control circle* harus menetapkan sasaran-sasaran dengan jelas, antara lain ialah pengembangan diri, pengembangan bersama, perbaikan mutu, perbaikan komunikasi dan sikap, pengembangan tim dan produktivitas kerja, mengurangi keluhan dan absensi, memperbaiki kedisiplinan dan partisipasi positif karyawan, meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan, memperkuat kerja sama antar semua tingkatan dalam perusahaan dan meningkatkan keselamatan kerja (Hasibuan, 2017 : 233).

Menurut Hasibuan (2017:235), pokok-pokok kegiatan

quality control circle yaitu pengembangan diri, kegiatan sukarela, kegiatan kelompok, partisipasi setiap orang, penerapan teknik-teknik kendali mutu, kegiatan GKM pada perusahaan, menggiatkan dan menghidupkan kegiatan GKM secara terus-menerus, pengembangan bersama, kreativitas, dan kesadaran mutu, kesadaran masalah dan kesadaran perbaikan.

2.1.3. Organisasi Budaya

1. Pengertian Organisasi Budaya

Menurut Robbins & Judge (2017 : 355), budaya organisasi mengacu pada sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

b. Memperhatikan detail

Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.

c. Orientasi pada hasil

Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

d. Orientasi pada orang

Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.

e. Orientasi pada tim

Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.

f. Keagresifan

Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif.

g. Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan. Tiap-tiap karakter ini terjadi pada sebuah kontinum dari rendah ke tinggi. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Namun, banyak komponen yang sekecil-kecilnya dalam menyusun budaya organisasi. Bagi beberapa organisasi, budaya dapat menjadi hambatan utama terhadap perubahan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2017 : 359), fungsi budaya ialah yang pertama, budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan. Hal ini menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan yang lainnya. Kedua, menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi. Ketiga, budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri perorangan. Keempat, mendorong stabilitas dari sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja. Terakhir, merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

2.1.4. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2013 : 117), kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Menurut Wexley dan Yuki dalam Mangkunegara (2013 : 117) juga mendefinisikan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki tersebut, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Robbins & Judge (2017:49), kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya yang cukup luas.

2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja (Mangkunegara, 2013 : 120).

Menurut Robbins & Judge (2017 : 120), riset menunjukkan tingkat kepuasan sangat beragam, bergantung pada aspek apa dari kepuasan kerja yang sedang dibicarakan. Berikut tingkat kepuasan kerja rata-rata berdasarkan beberapa aspek:

1. Tugas pokok dan fungsi kerja

Tugas adalah pekerjaan yang dipertanggung jawabkan ke seseorang. Merupakan pekerjaan yang dibebankan, sesuatu yang wajib dilakukan atau ditentukan untuk dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Fungsi kerja merupakan pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya. Setiap jabatan dalam organisasi panitia mempunyai fungsi kerja yang berbeda, sesuai dengan bidangnya.

2. Supervisi oleh pimpinan

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

5. Rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja dimaksudkan dengan pola interaksi yang terjalin antara individu dalam dunia kerja.

6. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Variabel – Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013 : 117), kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti berikut:

a. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya memiliki *turnover* yang lebih tinggi.

b. Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung memiliki tingkat absensi yang tinggi. Mereka sering absen bekerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua untuk lebih merasa puas daripada pegawai yang berusia relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua memiliki pengalaman untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Disamping itu dari jurnal dan skripsi dalam rangka mendapatkan suatu informasi mengenai teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai

bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ronald Sukwadi (2012) dengan judul “**Analisis**

Pengaruh Implementasi Gugus Kendali Mutu

Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan

Menggunakan Metode Persamaan Model Persamaan

Struktural (Studi pada PT. PDP)”. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa Gugus Kendali Mutu (GKM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, GKM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, indikator yang paling berpengaruh dalam variabel kepuasan kerja karyawan adalah indikator supervisi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji,

Umar Nimran (2016) dengan judul “**Pengaruh**

Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen

Organisasional dan *Intention To Leave* (Studi pada

Karyawan PT. Bitung Mina Utama)”. Berdasarkan hasil

penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Ditemukan juga pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap *intention to*

leave melalui komitmen organisasional dan pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Artinya budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Supriatin (2015) dengan judul **“Pengaruh Gugus Kendali Mutu (GKM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan di Departement Engineering Workshop (Studi pada PT. Muliakeramik Indahraya Tbk. Cikarang)”**.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa GKM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan produktifitas perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diantara GKM dan Budaya Organisasi yang paling berpengaruh adalah GKM.

2.2. Kerangka Pemikiran

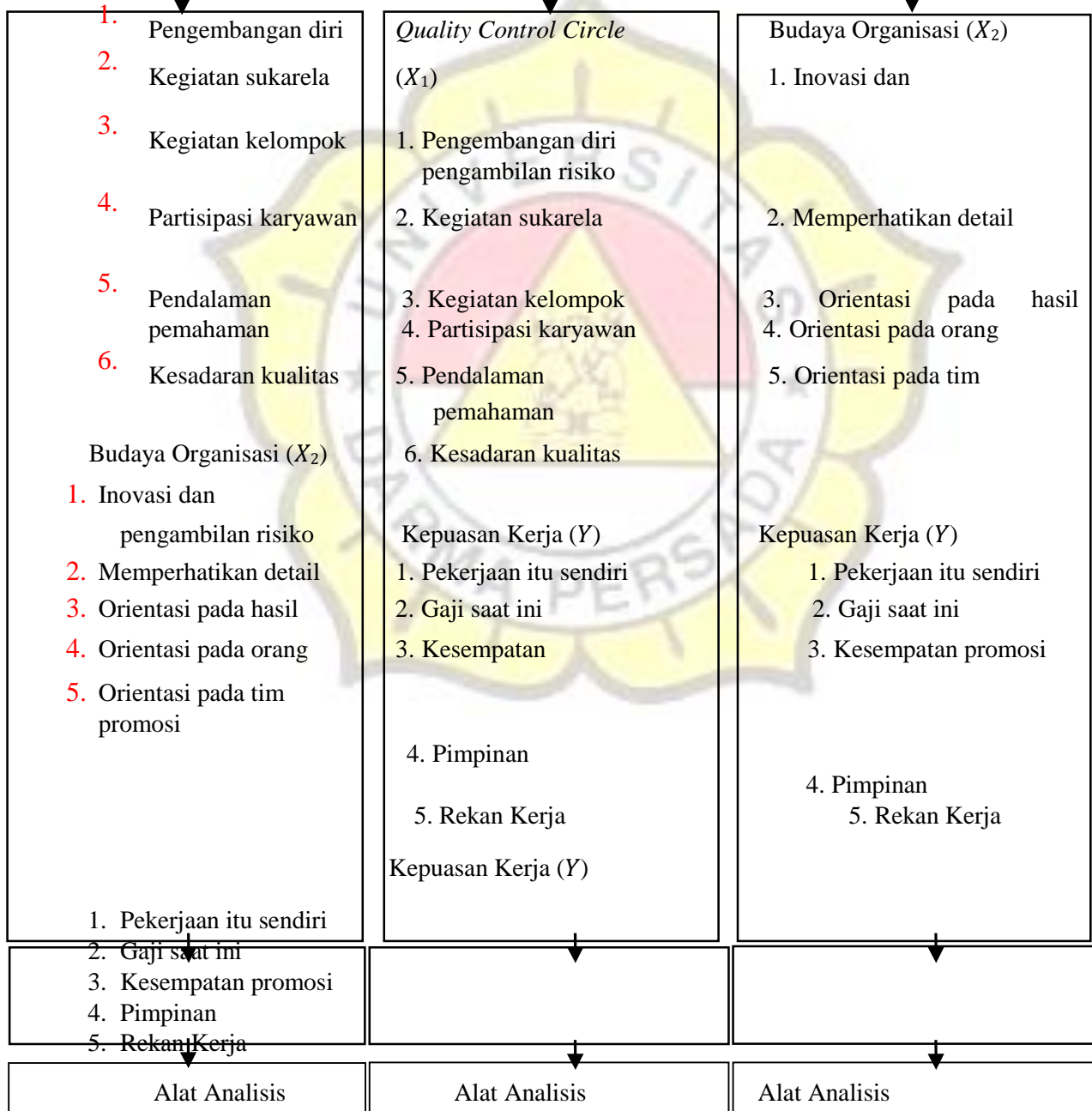
Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuan. Pada proses ini pengaruh penerapan *quality control circle* dan budaya organisasi sebagai variabel dalam menunjang kepuasan kerja karyawan magang disuatu perusahaan. Penerapan *quality control circle* yang buruk akan menimbulkan menurunnya kepuasan kerja karyawan, sama seperti jika budaya organisasi pada suatu perusahaan buruk hal ini juga akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Penerapan *Quality Control Circle* dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Magang di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Rumusan Masalah

1. Adakah pengaruh penerapan *quality control circle* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan magang pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
2. Adakah pengaruh penerapan *quality control circle* terhadap kepuasan kerja karyawan magang pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.
3. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan magang pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. *Quality Control Circle*

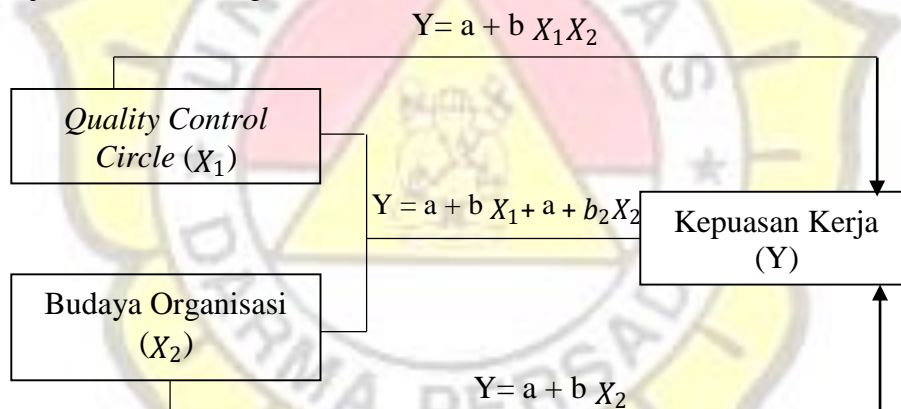
(X₁)



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.2.1. Paradigma Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014 : 63), paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



Gambar 2.2

Paradigma Pemikiran

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni *quality control circle* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dan satu variabel dependen yakni kepuasan kerja (Y), dimana *quality control circle* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) mempengaruhi kepuasan kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya *quality control circle* (X_1) dan budaya organisasi

(X_2) mempengaruhi kepuasan kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$.

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014 : 90), hipotesis merupakan suatu bentuk pernyataan yang sederhana mengenai harapan peneliti akan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu masalah untuk diuji dalam penelitian.

- 1) Pengaruh penerapan *quality control circle* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Ho : Tidak ada pengaruh antara *quality control circle* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan magang PT. Toyota *Motor Manufacturing* Indonesia.

Ha : Ada pengaruh antara *quality control circle* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan magang PT. Toyota *Motor Manufacturing* Indonesia.

- 2) Pengaruh penerapan *quality control circle* terhadap kepuasan kerja.

Ho : Tidak ada pengaruh antara *quality control circle* terhadap kepuasan kerja karyawan magang PT. Toyota *Motor Manufacturing* Indonesia.

Ha : Ada pengaruh antara *quality control circle* terhadap kepuasan kerja karyawan magang PT. Toyota *Motor Manufacturing* Indonesia.

- 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Ho : Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan magang PT. Toyota *Motor Manufacturing* Indonesia.

Ha : Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan magang PT. *Toyota Motor Manufacturing* Indonesia.

